

**Шматко Н.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційного  
підприємства та міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний університет»

**Shmatko Nataliia**

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА РАХУНОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

*Визначено чинники обмежень процесу обґрунтування структурних змін у контексті розвитку промислового підприємства в рамках виконання традиційних процедур регламентації та використання звичайного інструментарію планування. За характером і змістом такого роду заходів можна виділити технологічні, організаційні та економічні механізми адаптації. До складу організаційних механізмів слід віднести насамперед зміни організаційної та функціональної структури управління, перерозподіл управлінського контролю та структури власності, участь в інтеграційних об'єднаннях. Запропоновано структурну децентралізацію, здійснення якої передбачає підвищення рівня економічної самостійності та управлінської автономії і має ґрунтуватися на таких передумовах, що мають бути заздалегідь сформовані для організаційної ланки з розширеними правами, повноваженнями, функціями та відповідальністю. Запропоновано схему послідовності організації підготовки проекту структурних змін на підприємстві.*

**Ключові слова:** якість управління, організаційні зміни, промислові підприємства, управління підприємством, стейкхолдери.

**Постановка проблеми.** Динамічність та мінливість змін зовнішнього оточення підприємств визначає нагальність потреб у створенні необхідного методичного забезпечення якості управління підприємством та організаційно-економічного підґрунтя для здійснення прискореної або навіть випереджувальної адаптації до коливань ринкової кон'юнктури та інших змін господарської ситуації. Невід'ємним складником проведення такого роду адаптації виступають структурні зміни (зміни структури, зміни зв'язків, зміни процесів в організаційному середовищі). Прогнозування та оцінка, планування та цілеспрямована реалізація такого роду змін, сукупність яких становить вагомую частку більш загального процесу організаційного розвитку, стає важливим науковим і практичним завданням, вирішення якого зорієнтоване на підтримку цільової спрямованості функціонування усіх організаційних ланок структури підприємства в напрямі підвищення ефективності на засадах ґрунтового впровадження комплексного підходу до розв'язання проблем адаптації. Розроблення й реалізація зазначеного комплексного підходу має базуватися на дотриманні вимог оптимізації структурної побудови та організаційних режимів підтримки стабільності здійснення виробничо-господарських зв'язків і відносин відповідно до умов зовнішнього середовища підприємства.

Таким чином, адаптація промислового підприємства до змін господарської ситуації має досягатися шляхом формування механізмів, створення та забезпечення ефективного функціонування яких буде орієнтовано на своєчасне виявлення (у зовнішньому середовищі та за змін ринкових умов) імовірних загроз та ризиків, перспективних можливостей та потенціалу для економічного зростання, а також на розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на здійснення відповідних перетворень внутрішнього середовища. За характером і змістом такого роду заходів можна виділити технологічні, організаційні та економічні механізми адаптації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні існують основні підходи до використання поняття «якість», головний із них наголошує на тому, що під цим поняттям розуміють технічний рівень продукції або послуги як певної характеристики продукції, що базується на співвідношенні показників, які визначають її технічну досконалість із відповідними показниками [1]. Такий підхід до якості домінує в роботах багатьох авторів (Л.М. Ткачук, Р.І. Бурак, О.В. Мартинова та ін. [2–4]), коли в ході аналізу дослідники зосереджуються лише на якості продукції, акцентуючи, що «економічний аспект якості продукції виявляється лише в процесі використання продукції споживачем» [3, с. 109].

Дослідження проблем здійснення організаційних змін структури управління промисловими підприємствами здійснювалося у наукових працях багатьох вітчизняних й іноземних учених-економістів, зокрема таких, як М. Белоусенко [5], М. Боджерс [6], А. Бьорн [7], В. Гриньова [8], Ю. Іванов [9], В. Катріч [10], Б. Мільнер [11] та ін.

Проте до цього часу окремі питання, пов'язані з визначенням закономірностей управління якістю за рахунок організаційних змін структури управління промисловим підприємством та виробленням на цій основі рекомендацій відносно стратегічного планування якості управління промисловим підприємством завдяки структурним змінам, залишаються недостатньо дослідженими.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї роботи є розвиток теоретико-методологічного забезпечення якості управління промисловим підприємством за рахунок організаційних змін.

**Виклад основного матеріалу.** До складу організаційних механізмів слід віднести насамперед зміни організаційної та функціональної структур управління, перерозподіл управлінського контролю та структури власності, участь в інтеграційних об'єднаннях та ін. Здійснення даних процесів орієнтовано на формування ефективної управлінської системи (оптимальної в структурному аспекті побудови, а також у належному функціональному та процесному наповненні), що має забезпечувати змістовно насичене та системно повне обґрунтування (з огляду на різноспрямованість потенційних результатів та наслідків реалізації прийнятих рішень), послідовне та якісне виконання в напрямі посилення конкурентних переваг підприємства та підтримки конкурентоспроможності продукції, яка виробляється, досягнення сталих конкурентних позицій у ринковому суперництві та ін. При цьому необхідно обов'язково враховувати суттєвість відмінностей (із погляду змістовного навантаження – технологічних, процесних, функціональних, а також з огляду на особливості системної ідентифікації та впорядкування складу об'єктів, особистісної рефлексії суб'єктів виконання певних дій і заходів та ін.) між рішеннями, що ухвалюються у різних сферах дій підприємства в напрямі активізації адаптаційних перетворень [12].

Окрім того, власне здійснення процесу обґрунтування структурних змін у контексті розвитку промислового підприємства в рамках виконання традиційних процедур регламентації та використання звичайного інструментарію планування надзвичайно ускладнюється через виникнення значної кількості перешкод та обмежень, до складу найбільш вагомих з яких слід віднести вплив таких чинників та умов.

Проте на практиці здійснення зазначених організаційних перетворень стає органічно доцільним та реально можливим тільки за наявності (за випереджувального формування) певних цільових характеристик структурної побудови підприємства, закономірно зумовлених та прямо пов'язаних з існуючими вироб-

ничо-технологічними, ресурсними, логістичними, управлінськими, економічними залежностями. Так, структурна децентралізація, здійснення якої передбачає підвищення рівня економічної самостійності та управлінської автономії, має ґрунтуватися на таких передумовах, що мають бути заздалегідь сформовані для організаційної ланки з розширеними правами, повноваженнями, функціями та відповідальністю:

можливості однозначного виділення для певних груп підрозділів відокремлених цільових ринкових сегментів (орієнтація на стратегічні зони господарювання) або конкретних зовнішніх (для даного підрозділу) етапів функціонування виробничого ланцюжку (орієнтація на розширення участі у виробничій кооперації), у межах яких буде зосереджено збутову активність за певними виробленими товарами та послугами;

здатності щодо відбудови прямих господарських зв'язків із постачальниками певних видів ресурсів, доступність джерел надходжень яких з урахуванням кількісних та якісних параметрів, а також часово-просторових характеристик являє собою вимогу та умову щодо підтримки стабільності виробничого процесу (упорядкованість та доступність стратегічних зон ресурсів);

можливості безпосереднього включення конкретних організаційних ланок (підрозділів) до певного ланцюжку створення нової вартості, склад ланок якого виходить за межі підприємства (як щодо залучення ззовні ресурсів та проміжних продуктів, так і у напрямі постачання стороннім споживачам вироблених продуктів високих стадій переробки);

наявності значних обсягів (які можна зіставити з масштабами обслуговування внутрішніх потреб підприємства) здійснення зазначеними підрозділами операцій за зовнішньою кооперацією та комерційними обов'язками за відносинами зі сторонніми контрагентами, що дає змогу уникнути виникнення ситуацій одностороннього перехресного субсидування в децентралізованій системі внутрішньоекономічних відносин усередині економіко-виробничої системи підприємства;

наявності (або можливості виявлення) зовнішніх аналогів для товарів і послуг, що виготовляються підрозділами, для яких розглядається перспектива збільшення автономії;

обмеженості релевантного (або критичного) впливу результатів діяльності окремих підрозділів на усталеність функціонування та розвитку, а також на ефективність та результативність роботи інших складників або підприємства у цілому.

Отже, під час планування внутрішньоструктурних перетворень, які передбачають перегляд прийнятих режимів взаємодії підрозділів або які здатні чинити вплив на обсяги діяльності, розподіл витрат і доходів, коливання інших показники економічної активності організаційних ланок підприємства, ключовими характеристиками організаційних змін виступають часові та вартісні параметри передбачуваних перетворень (з огляду на досягнуту при цьому міру реа-

лізації вимог щодо ефективності та результативності роботи, стабільності економічного зростання відповідно до цільових орієнтирів сформованого комплексу стратегічних та поточних рішень, реалізація яких передбачена для здійснення адаптації щодо змін господарської ситуації). Тому врахування зазначених параметрів має виступати органічним елементом процесу формування стратегічного набору та комплексу планів підприємства в аспекті передбачення загроз та визначення потенційних можливостей скорочення або запобігання виникненню стратегічних розривів (тобто ситуацій, в яких реалізація планів стикається з нестачею належної ресурсної бази організаційних перетворень). Причини виявлення стратегічних розривів можуть носити кон'юнктурно-ситуативний (являють собою кризові наслідки непередбачених коливань ринкової кон'юнктури як у сфері збуту продукції, так і під час закупівлі ресурсів, а також результати порушення стабільності функціонування логістичних ланцюжків чи ритмічності виробничого процесу та ін.) або стратегічно-структурний (виступають ознакою неспроможності реалізації визначених стратегічних цілей розвитку і завдань діяльності на базі наявної структурної побудови та ресурсного базису економіко-виробничої системи підприємства через обмеженість доступу до необхідних компетентностей, що визначають можливість формування релевантних конкурентних переваг) характер.

Звичайно, подолання кон'юнктурно-ситуативних розривів вимагає впровадження заходів щодо оптимізації (операційна реструктуризація) певних режимів взаємодії організаційних ланок підприємства у проблемних сферах діяльності, що доповнюється акумулюванням та використанням необхідних обсягів додаткових обсягів ресурсів (антикризовий процес). По-перше, встановлення персонального складу посадових осіб (зазвичай функціональних керівників середньої та вищої ланок управління), до повноважень яких належить прийняття стратегічних та поточних рішень щодо розпорядження фінансовими ресурсами, грошовими коштами та іншими активами підприємства про встановлення виробничих і довгострокових планів, про встановлення системи нормативів, про вибір покупців і постачальників, про структуру адміністративної відповідальності і повноважень, а також питання обліку та координації діяльності підрозділів підприємства і питання, пов'язані з кадровою політикою, і т. ін.

Для підприємств із централізованою лінійно-функціональною структурою управління рекомендується обов'язкове затвердження вищого керівника як очільника проєктної групи. Для децентралізованих варіантів побудови організаційної структури до складу проєктної групи доцільним убагається включення лінійних керівників відділень, філій і дочірніх підприємств. Визначення решти відповідальних осіб має здійснюватися на базі аналізу прийнятих та реально діючих на підприємстві процедур прийняття оперативних рішень (модель такого роду структурної побудови може бути

отримана, наприклад, у рамках аналізу та впорядкування конфігурації бізнес-процесів підприємства).

По-друге, встановлення можливості та подальше визначення механізмів зняття частини поточного управлінського навантаження з ключових керівників підприємства з метою їх включення в проєктну групу. На практиці такі особи звичайно є повністю завантаженими роботою з виконання поточних (оперативних завдань), унаслідок чого цілком природними слід uważати виникнення та реалізацію прагнень щодо включення в проєктну групу працівників із більш низьким ступенем відповідальності (з метою запобігання послабленню виконавської дисципліни та обмеження адміністративного контролю над підлеглими з боку керівників середньої ланки, що мають бути включені у склад проєктної групи за перенавантаження функціональних обов'язків цих керівників). Такий підхід у принципі є достатньо припустимим для підприємств, на яких не планується проведення масштабних структурних змін, що, наприклад, стосуються технологічної модернізації виробничої бази. Проте за будь-якого помітного ускладнення та змістовного розширення цільових орієнтирів організаційного розвитку вади такого спрощеного підходу все більшою мірою можуть позначатися як на якості (адекватності поставленим завданням) рішень, що ухвалюються проєктною групою, так і на результатах роботи підприємства у цілому.

Тому для реалізації варіанту більш масштабних структурних змін під час формування проєктної групи слід орієнтуватися на наявність жорсткіших вимог до обов'язковості участі в плановому процесі найвищих (ключових для функціональних сфер діяльності підприємства) посадових осіб. Однозначність змісту зазначених вимог пов'язана з тим, що вже на стадії формування проєктної групи з числа осіб, які не несуть пряму відповідальність за прийняття оперативних рішень, на рівні функціональних підрозділів автоматично може закладатися конфлікт між повноваженнями і відповідальністю оперативного і стратегічного керівництва. Тобто цілком реальною стає загроза утворення двох центрів впливу, до компетенції першого з яких належить забезпечення ефективності роботи підрозділу в поточному контексті господарської діяльності (не стосується прийняття та реалізації довгострокових рішень), а інший (з учасників проєктної групи), навпаки, має зосереджуватися на стратегічній перспективі і не несе відповідальності за розв'язання оперативних завдань. Із метою запобігання виникненню передумов для загострення такого роду конфлікту більш перспективним варіантом слід uważати початкове включення в проєктну групу насамперед ключових осіб зі складу керівництва підприємства та його основних функціональних підрозділів.

Саме з таких причин виникає необхідність часткового вивільнення зазначених осіб від виконання оперативних завдань з одночасним збільшенням навантаження на інший персонал. Окрім того, здійснення заходів щодо часткової передачі повноважень не може бути миттєвим (вимагатиме певного часу) та здатне



Рис. 1. Схема послідовності організації підготовки проєкту структурних змін на підприємстві [12]

привести навіть до певного тимчасового скорочення продуктивності вирішення оперативних завдань. Таке часткове обмеження ефективності є допустимим і може розглядатися як елемент додаткових витрат, пов'язаних зі структурними змінами, хоча й буде проявляється ще на стадії, яка тільки передувє стратегічному плануванню. Терміни перерозподілу обов'язків бажано мінімізувати, що, можливо, вимагатиме фактичного посилення кадрового потенціалу підрозділів за раху-

нок розширення числа співробітників і (або) навіть залучення сторонніх консультантів.

Залучення сторонніх консультантів або навіть звернення щодо послуг зовнішніх консалтингових підприємств щодо підготовки проєктів масштабних структурних змін на підприємствах слід уважати одним із найбільш суперечливих питань, що мають бути вирішені на початковій стадії організації планового процесу у цій сфері (табл. 1).



## Характеристика варіантів організації планування структурних змін на підприємствах

Параметри оцінювання	Характеристики варіантів організації планування структурних змін	
	без залучення сторонніх консультантів	із залученням сторонніх консультантів
Пріоритети та цільові орієнтири постановки завдання	Чіткість та зрозумілість постановки завдання. Здатність щодо інтуїтивного (на базі досвіду) доповнення. Ризики впливу внутрішніх мотивацій на цільові орієнтири	Ризики виникнення розбіжностей у сприйнятті постановки завдання. Обмеженість у сприйнятті та врахуванні прихованих мотивацій та внутрішніх конфліктів цілей
Фахові переваги членів проєктної групи	Обізнаність у зв'язках та залежностях, що визначають структурну побудову підприємства	Володіння значним досвідом та сучасними технологіями управління структурними змінами
Обсяги накопичення організаційного знання	Формування власного досвіду працівників підприємства щодо підготовки проєктів та здійснення структурних змін	Майже не передається. Технологія підготовки структурних змін є гудвілом консультанта
Методичне та інструментальне забезпечення планування	Переосмислення та адаптація існуючих методик. Розроблення власних підходів до планування та реалізації змін	Використання типізованих методик та уніфікованих процедур організаційної регламентації
Повнота інформаційного забезпечення	Використання повного обсягу інформації про стан та проблеми діяльності підприємства	Часткове обмеження (як комерційної таємниці) інформації про стан та проблеми підприємства
Обсяги витрат щодо оплати праці членів проєктної групи	У межах посадових норм оплати праці та з урахуванням мотиваційних виплат (премії за додаткове навантаження, отримані результати та ін.)	У рамках укладених господарських угод щодо консультативного обслуговування між підприємством та сторонніми консультантами
Терміни розроблення проєкту	Достатньо тривалі через неможливість повного відсторонення функціональних керівників від виконання посадових обов'язків	Достатньо стислі через можливість повного зосередження фахово підготовлених сторонніх фахівців на питаннях розроблення проєкту
Сприйняття рекомендацій персоналом підприємства	Сприйняття у межах адміністративної субординації. Необхідність посилення мотиваційного забезпечення виконання додаткових обов'язків персоналом	Значна небезпека виникнення внутрішньоорганізаційного опору змінам. Необхідність додаткового інформаційно-комунікаційного супроводження та пропаганди проєктів змін

До ключових переваг залучення до вирішення питань організаційного розвитку сторонніх осіб (консалтингових підприємств та зовнішніх консультантів) слід віднести більш значний у них фаховий досвід та рівень обізнаності не тільки у методичних та практичних аспектах здійснення стратегічного планового процесу, а й у площині імплементації розроблених планів та рекомендацій в організаційні регламенти та структурні зміни.

Окрім того, для сторонніх осіб притаманною є позиція відсторонення від імовірно існуючих внутрішніх конфліктів, суб'єктивних протиріч та міжособистісних суперечностей між посадовими особами підприємства, керівниками різних ланок управління, власниками та ін.

Проте, з іншого боку, відчуженість сторонніх консультантів від внутрішнього середовища підприємства-замовника може супроводжуватися також певними (в окремих випадках досить суттєвими) обмеженнями щодо перспектив засвоєння та повноти впровадження поданих у межах розроблених проєктів рекомендацій. По-перше, до такого роду обмежень слід віднести надзвичайно суттєве поширення практик відсутності ретрансляції (передачі) від консультантів до працівників підприємства організаційного знання та досвіду у сфері стратегічного аналізу та підготовки проєктів структурних змін. Найбільшою мірою така умова для угод з консалтингового обслуговування стосується саме методичних та про-

цедурних складників використання інтелектуального надбання залучених консультантів, для яких володіння та користування даними нематеріальними активами становить вагомий основу власного бізнесу. Однак цільова спрямованість та змістовне наповнення процесу розроблення структурних змін як складової частини механізму стратегічного управління підприємством передбачає обов'язковість виявлення та урахування вимог до забезпечення економічної гнучкості як можливості внесення коректив та доповнень до прийнятих стратегічних рішень, реалізація яких стикається зі значущими перетвореннями господарської ситуації (умов розроблення проєктів та ухвалення певних структурних рішень). Формування економічної гнучкості відбувається саме на основі впорядкування структурної побудови та розширення функціонального змісту системи повноважень, ієрархії управлінсько-адміністративних відносин та розподілу виконавської відповідальності конкретних керівників за прийняття рішень в умовах стратегічної невизначеності, за змін стану параметрів зовнішнього середовища, за виникнення відхилень плинності процесу організаційних перетворень на підприємстві від прогнозованої динаміки показників та ін. [14].

**Висновки.** Таким чином, однією з найбільш вагомих вимог до забезпечення якості управління організацією завдяки здійсненню стратегічного планового процесу у сфері структурних змін слід уважати запобігання заго-

стренню конфліктів та суперечностей щодо підготовки та проведення процедур реорганізації (тобто змін у складі організаційних ланок суб'єкта господарювання та системі його зв'язків з акторами зовнішнього середовища, механізмів підтримки ефективної взаємодії між ними, а також внутрішніх режимів функціонування) у контексті необхідності підтримки належного рівня рентабельності операцій та збереження задовільного фінансового стану під час здійснення усього (можливо, достатньо широкого) кола соціальних та економічних зобов'язань перед персоналом, зовнішніми контрагентами та іншими групами стейкхолдерів підприємства.

Таким чином, ефективне впровадження розробленого проєкту структурних змін (навіть найбільш повного, змістовного та досконалого) має обов'язково спиратися на формування належних компетентностей персоналу та створення дієвої системи мотивації (насамперед із використанням стимулів, інтенсивність дії яких пов'язана з глибиною залучення працівників до здійснення перетворень). За відсутності або несформованості такого підґрунтя проєкт структурних змін буде являти собою простий набір оперативних планів-графіків, реалізація яких в умовах відсутності належної координації та своєчасної корекції з боку відповідальних працівників підприємства здатна призвести до абсолютно непередбачуваних, у тому числі й негативних, наслідків. Безумовно, частково створення компетентнісного та мотиваційного підґрунтя організаційного розвитку може розглядатися як окрема послуга (вартість якої, проте, буде чинником суттєвого збільшення і без того значних витрат підприємства на оплату послуг сторонніх консультантів). Проте навіть

і в цьому разі здатність зовнішніх осіб щодо повної ретрансляції (а персоналу підприємства – відносно адекватного сприйняття) величезного масиву відповідних регламентних процедур (представлених у формі методик, алгоритмів, інформаційних баз та інших елементів планового процесу) є вкрай обмеженою. Крім того, передача працівникам специфічного організаційного знання щодо технології підготовки та реалізації структурних змін у вигляді сформованих фахових компетентностей здається вже зовсім неможливою, оскільки потребує утворення та ретрансляції надзвичайно широкого кола змістовно та функціонально взаємопов'язаних знань, умінь, навичок, за відсутності яких перевірка виконання та коригування прийнятих рішень у сфері організаційного розвитку стають у принципі неможливими. У результаті розроблений проєкт структурних змін, переданий у формі набору оперативних планів-графіків, буде майже повністю позбавлений бажаних властивостей підвищення гнучкості та координованості зазначених планів. Такого роду несформованість фахових компетентностей може стати також причиною для свідомо невірної оцінки проміжних результатів проєкту, що буде виходити, зокрема, зі звичних для оцінок операційної діяльності підприємства критеріїв поточної прибутковості.

У рамках зазначеного підходу, орієнтованого, насамперед, на короткостроковий горизонт планування, відсутність або обмеженість здатності керівників підприємства щодо оцінки стратегічної перспективи проєкту може зумовити невірний вибір альтернативи подовження хибних практик господарювання на шкоду впровадженню необхідних довгострокових змін діяльності.

#### Список літератури:

1. Калита Т.В. «Якість управління» як інтегроване поняття щодо управління діяльністю підприємства. URL : <https://www.sworld.com.ua/index.php/uk/economy-313/business-economics-and-production-management-313/19203-313-0120> (дата звернення: 20.03.2020).
2. Мороз О.В., Ткачук Л.М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. Вінниця : Універсум, 2005. 137 с.
3. Мартинова О.В. Дослідження змісту і складових якості продукції як економічної категорії. *Економічні науки*. 2007. № 5. Т. 1(95). С. 108–111.
4. Буряк Р.І. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), як інструмент оцінки управління якістю діяльності підприємств АПК. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2009. № 142. Ч. 1. С. 20–24.
5. Белоусенко М.В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки. Донецьк : ДонНТУ, 2006. 432 с.
6. Bogers M.A., Lhuillery S. Functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry and Innovation*. 2011. № 18(6). P. 581–610.
7. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. Москва: Стандарты и качество, 2003. 272 с.
8. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2005. 200 с.
9. Дементьев В.В. Экономика как система власти. Киев : Каштан, 2003. 403 с.
10. Садеков А., Катрич В.Н. Управление устойчивым развитием методами стандартизации : монография. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. 182 с.
11. Управление современной компанией / под ред. проф. Б. Мильнера, проф. Ф. Лииса. Москва : ИНФРА-М, 2001. XVIII 586 с.
12. Шматько Н.М. Закономірності здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 25. Ч. 2. С. 37–40.